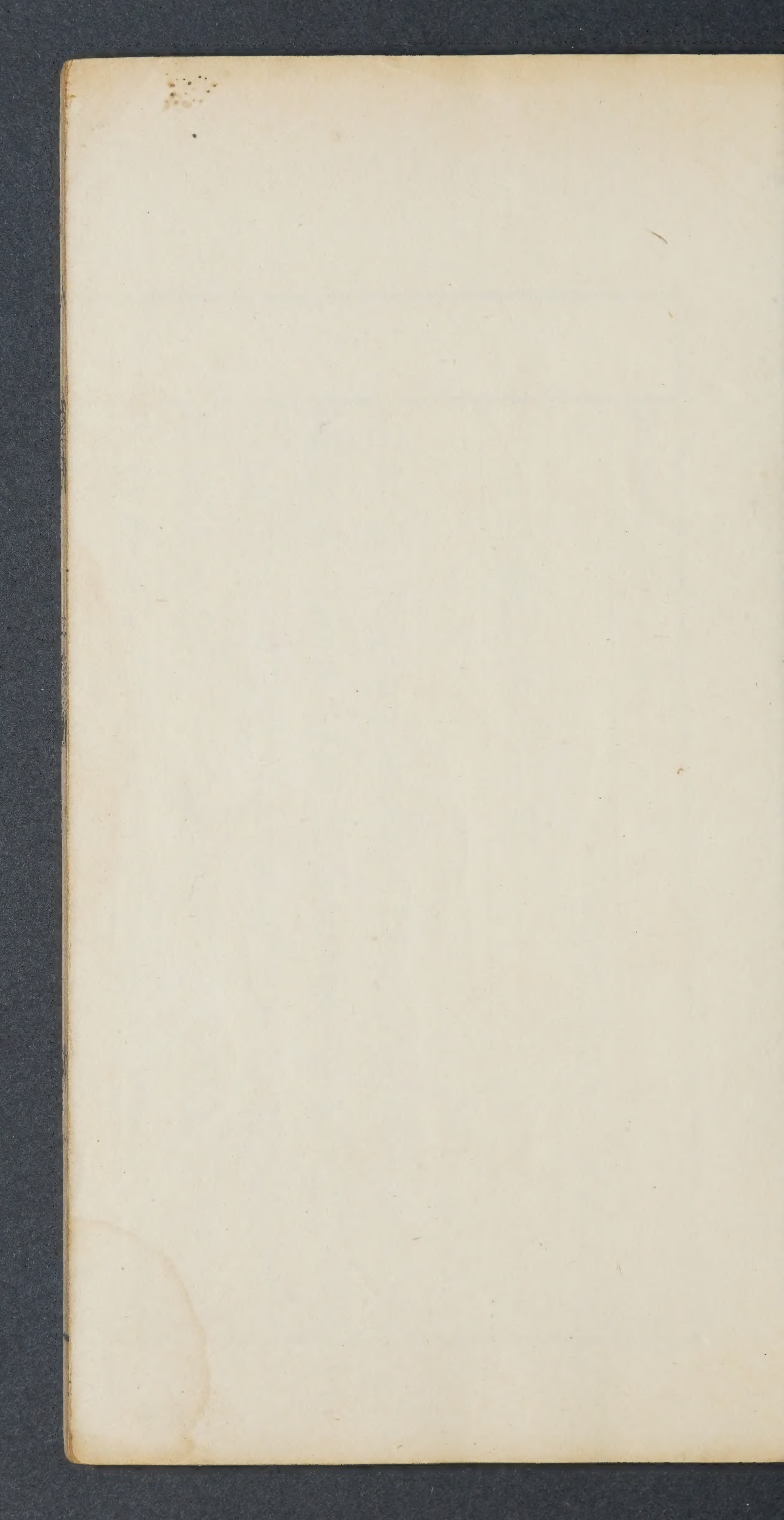
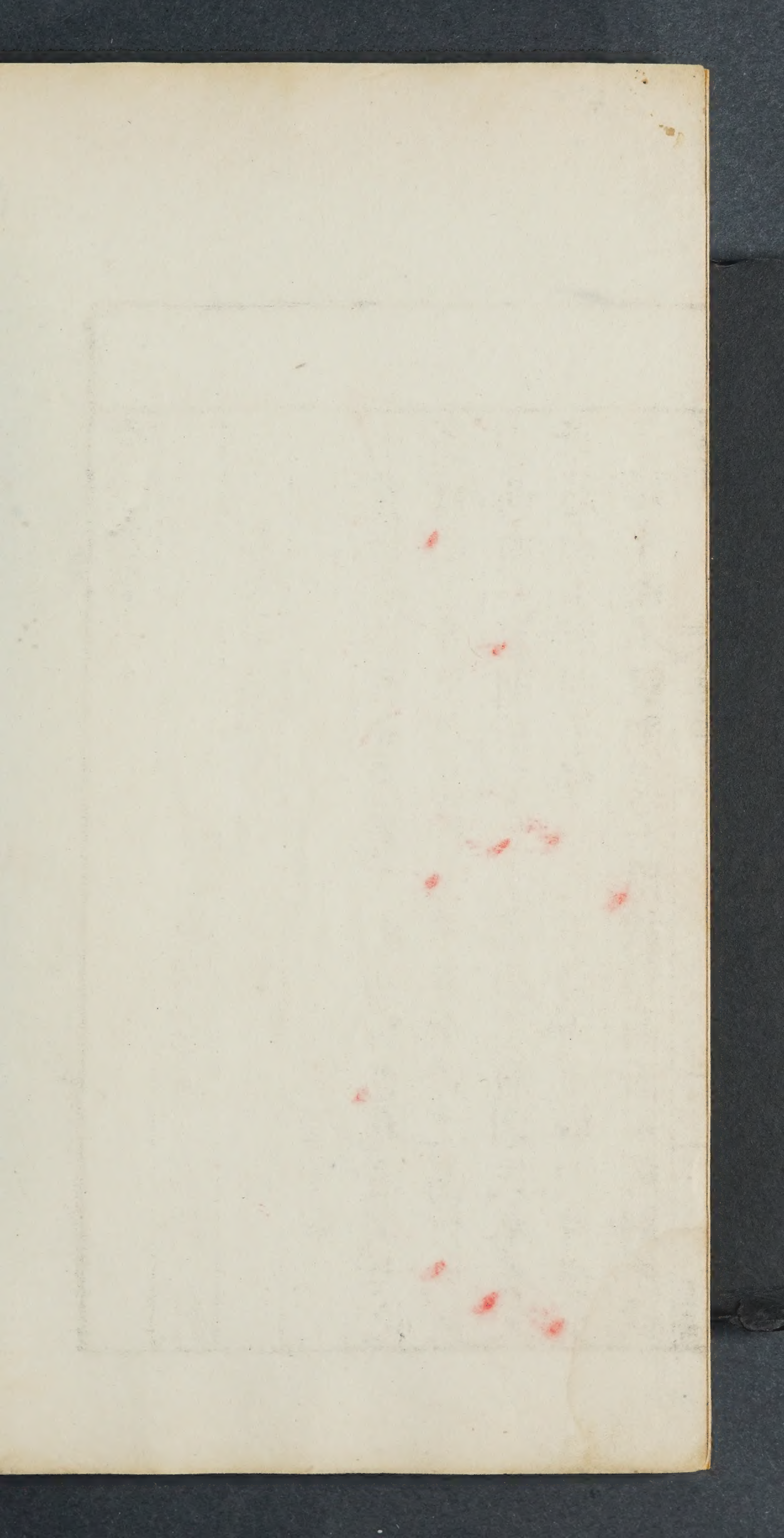








管子卷第二十

唐司空房　玄齡　注

形勢解第六十四

管子解二

山者物之高者也惠者主之高行也慈者父母之高行也忠者臣之高行也孝者子婦之高行也故山高而不崩則祈羊至主惠而不解則民奉養父母慈而不解則子婦順臣下忠而不解則爵祿至子婦孝而不解則美名附故節高而不解則所欲

得矣。解則不得。故曰山高而不崩。則祈羊至矣。淵者。衆物之所生也。能深而不涸。則沈玉至。主者。人之所仰而生也。能寬裕純厚而不苛忮。則民人附。父母者。子婦之所受教也。能慈仁教訓而不失理。則子婦孝。臣下者。主之所用也。能盡力事上。則當於主。子婦者。親之所以安也。能孝弟順親。則當於親。故淵涸而無水。則沈玉不至。主苛而無厚。則萬民不附。父母暴而無恩。則子婦不親。臣下隨而不忠。則卑辱困窮。子婦不安親。則禍憂至。故淵不

涸則所欲者至涸則不至故曰淵深而不涸則沈
玉極
天覆萬物制寒暑行日月次星辰天之常也治之
以理終而復始主牧萬民治天下莅百官主之常
也治之以法終而復始和子孫屬親戚父母之常
也治之以義終而復始敦敬忠信臣下之常也以
事其主終而復始愛親善養思敬奉教子婦之常
也以事其親終而復始故天不失其常則寒暑得
其時日月星辰得其序主不失其常則羣臣得其

義。百官守其事。父母不失其常。則子孫和順。親戚相驩。臣下不失其常。則事無過失。而官職政治。子婦不失其常。則長幼理而親疏和。故用常者治。失常者亂。天未嘗變其所以治也。故曰天不變其常。地生養萬物。地之則也。治安百姓。主之則也。教護家事。父母之則也。正諫死節。臣下之則也。盡力共養。子婦之則也。地不易其則。故萬物生焉。主不易其則。故百姓安焉。父母不易其則。故家事辦焉。臣下不易其則。故主無過失。子婦不易其則。故親養

備具。故用則者安。不用則者危。地未嘗易其所以安也。故曰地不易其則

春者。陽氣始上。故萬物生。夏者。陽氣畢上。故萬物長。秋者。陰氣始下。故萬物收。冬者。陰氣畢下。故萬物藏。故春夏生長。秋冬收藏。四時之節也。賞賜刑罰。主之節也。四時未嘗不生殺也。主未嘗不賞罰也。故曰春秋冬夏不更其節也

天覆萬物而制之。地載萬物而養之。四時生長萬物而收藏之。古以至今。不更其道。故曰古今一也。

蛟龍水蟲之神者也乘於水則神立失於水則神廢人主天下之有威者也得民則威立失民則威廢蛟龍待得水而後立其神人主待得民而後成其威故曰蛟龍得水而神可立也

虎豹獸之猛者也居深林廣澤之中則人畏其威而載之人主天下之有勢者也深居則人畏其勢故虎豹去其幽而近於人則人得之而易其威人主去其門而迫於民則民輕之而傲其勢故曰虎豹託幽而威可載也

風。漂物者也。風之所漂。不避貴賤美惡。雨。濡物者也。雨之所墮。不避小大强弱。風雨至公而無私。所行無常鄉。人雖遇漂濡而莫之怨也。故曰風雨無鄉。而怨怒不及也。

人主之所以令則行。禁則止者。必令於民之所好。而禁於民之所惡也。民之情。莫不欲生而惡死。莫不欲利而惡害。故上令於生利人則令行。禁於殺害人則禁止。令之所以行者。必民樂其政也。而令乃行。故曰貧有以行令也。

人主之所以使下盡力而親上者必爲天下致利除害也故德澤加於天下惠施厚於萬物父子得以安羣生得以育故萬民驩盡其力而樂爲上用入則務本疾作以實倉廩出則盡節死敵以安社稷雖勞苦卑辱而不敢告也此賤人之所以亡其卑也故曰賤有以亡卑

起居時飲食節寒暑適則身利而壽命益起居不時飲食不節寒暑不適則形體累而壽命損人惰而侈則貧力而儉則富夫物莫虛至必有以也故

曰壽夭貧富無徒歸也法立而民樂之令出而民銜之法令之合於民心如符節之相得也則主尊顯故曰銜令者君之尊也

人主出言順於理合於民情則民受其辭民受其辭則名聲章故曰受辭者名之運也明主之治天下也靜其民而不擾佚其民而不勞不勞不擾則民自循不勞則民自試故曰上無事而民自試

人主立其度量陳其分職明其法式以莅其民而不以言先之則民循正所謂抱蜀者祠器也故曰

抱蜀不言而廟堂既修

將將鴻鵠貌之美者也貌美故民歌之德義者行之美者也德義美故民樂之民之所歌樂者美行德義也而明主鴻鵠有之故曰鴻鵠將將維民歌之

濟濟者誠莊事斷也多士者多長者也周文王誠莊事斷故國治其羣臣明理以佐主故主明主明而國治竟內被其利澤殷民舉首而望文王願爲文王臣故曰濟濟多士殷民化之

紂之爲主也。勞民力。奪民財。危民死。寃暴之令。加於百姓。憯毒之使。施於天下。故大臣不親。小民疾怨。天下叛之。而願爲文王臣者。紂自取之也。故曰紂之失也。無儀法程式。蜚搖而無所定。謂之蜚蓬之問。蜚蓬之問。明主不聽也。無度之言。明主不許也。故曰蜚蓬之問。不在所賓

道行則君臣親。父子安。諸生育。故明主之務。務在行道。不顧小物。燕爵。物之小者也。故曰燕爵之集。道行不顧

明主之動靜得理義號令順民心誅殺當其罪賞賜當其功故雖不用犧牲珪璧禱於鬼神鬼神助之天地與之舉事而有福亂主之動作失義理號令逆民心誅殺不當其罪賞賜不當其功故雖用犧牲珪璧禱於鬼神鬼神不助天地不與舉事而有禍故曰犧牲珪璧不足以享鬼

主之所以爲功者富强也故國富兵強則諸侯服其政鄰敵畏其威雖不用寶幣事諸侯諸侯不敢犯也主之所以爲罪者貧弱也故國貧兵弱戰則

不勝守則不固雖出名器重寶以事鄰敵不免於死亡之患故曰主功有素寶幣奚爲

羿古之善射者也調和其弓矢而堅守之其操弓也審其高下有必中之道故能多發而多中明主猶羿也平和其法審其廢置而堅守之有必治之道故能多舉而多當道者羿之所以必中也主之所以必治也射者弓弦發矢也故曰羿之道非射也

造父善馭馬者也善視其馬節其飲食度量馬力

審其足走故能取遠道而馬不罷明主猶造父也善治其民度量其力審其技能故立功而民不困傷故術者造父之所以取遠道也主之所以立功名也馭者操轡也故曰造父之術非馭也

奚仲之爲車器也方圜曲直皆中規矩鉤繩故機旋相得用之牢利成器堅固明主猶奚仲也言辭動作皆中術數故衆理相當上下相親巧者奚仲之所以爲器也主之所以爲治也斲削者斤刀也故曰奚仲之巧非斲削也

民利之則來害之則去民之從利也如水之走下於四方無擇也故欲來民者先起其利雖不召而民自至設其所惡雖召之而民不來也故曰召遠者使無爲焉

莅民如父母則民親愛之道之純厚遇之有實雖不言曰吾親民而民親矣莅民如仇讎則民疏之道之不厚遇之無實詐僞竝起雖言曰吾親民民不親也故曰親近者言無事焉

明主之使遠者來而近者親也爲之在心所謂夜

行者心行也能心行德則天下莫能與之爭矣故
曰唯夜行者獨有之乎
爲主而賊爲父母而暴爲臣下而不忠爲子婦而
不孝四者人之大失也大失在身雖有小善不得
爲賢所謂平原者下澤也雖有小封不得爲高故
曰平原之隰奚有於高
爲主而惠爲父母而慈爲臣下而忠爲子婦而孝
四者人之高行也高行在身雖有小過不爲不肖
所謂大山者山之高者也雖有小隈不以爲深故

曰大山之隈。奚有於深

毀訾賢者之謂訾。推譽不肖之謂讆。（讆爲劌切）訾讆之人得用。則人主之明蔽而毀譽之言起。任之大事。則事不成而禍患至。故曰訾讆之人。勿與任大

明主之慮事也。爲天下計者。謂之譕臣。譕臣則海內被其澤。澤布於天下。後世享其功久遠而利愈多。故曰譕臣者可與遠舉。

聖人擇可言而後言。擇可行而後行。偷得利而後有害。偷得樂而後有憂者。聖人不爲也。故聖人擇

言必顧其累。擇行必顧其憂。故曰顧憂者可與致道。

小人者。枉道而取容。適主意而偷說。備利而偷得。如此者。其得之雖速。禍患之至亦急。故聖人去而不用也。故曰其計也速。而憂在近者。往而勿召也。

舉一而爲天下長利者。謂之舉長。舉長則被其利者衆。而德義之所見遠。故曰舉長者可遠見也

天之裁大。故能兼覆萬物。地之裁大。故能兼載萬物。人主之裁大。故容物多。而衆人得比焉。故曰裁

大者衆之所比也

貴富尊顯民歸樂之人主莫不欲也故欲民之懷樂己者必服道德而勿厭也而民懷樂之故曰美人之懷定服而勿厭也

聖人之求事也先論其理義計其可否故義則求之不義則止可則求之不可則止故其所得事者常爲身寶小人之求事也不論其理義不計其可否不義亦求之不可亦求之故其所得事者未嘗爲賴也故曰必得之事不足賴也

聖人之諾已也。先論其理義。計其可否。義則諾。不義則已。可則諾。不可則已。故其諾未嘗不信也。小人不義亦諾。不可亦諾。言而必諾。故其諾未必信也。故曰必諾之言。不足信也

謹於一家。則立於一家。謹於一鄉。則立於一鄉。謹於一國。則立於一國。謹於天下。則立於天下。是故其所謹者小。則其所立亦小。其所謹者大。則其所立亦大。故曰小謹者不大立

海不辭水。故能成其大。山不辭土石。故能成其高。

明主不厭人故能成其衆士不厭學故能成其聖飬（疾移切嫌食貌）者多所惡也諫者所以安主也食者所以肥體也主惡諫則不安人飬食則不肥故曰飬食者不肥體也

言而語道德忠信孝弟者此言無弃者天公平而無私故美惡莫不覆地公平而無私故小大莫不載無弃之言公平而無私故賢不肖莫不用故無弃之言者參伍於天地之無私也故曰有無弃之言者必參之於天地矣

明主之官物也。任其所長。不任其所短。故事無不成而功無不立。亂主不知物之各有所長所短也。而責必備。夫慮事定物。辯明禮義。人之所長而蝚蝯上如由切下于元切之所短也。緣高出險。蝚蝯之所長而人之所短也。以蝚蝯之所長責人。故其令廢而責不塞。故曰墜岸三仞。人之所大難也。而蝚蝯飲焉。明主之舉事也。任聖人之慮。用衆人之力。而不自與焉。故事成而福生。亂主自智也。而不因聖人之慮。矜奮自功。而不因衆人之力。專用已而不聽正

諫。故事敗而禍生。故曰伐矜好專舉事之禍也
馬者。所乘以行野也。故雖不行於野。其養食馬也
未嘗解惰也。民者。所以守戰也。故雖不守戰其治
養民也。未嘗解惰也。故曰不行其野。不違其馬
天生四時。地生萬財。以養萬物而無取焉。明主配
天地者也。教民以時。勸之以耕織以厚民養。而不
伐其功。不私其利。故曰能予而無取者。天地之配
也
解惰簡慢。以之事主則不忠。以之事父母則不孝。

按謂操其要而不泛求也

以之起事則不成。故曰怠倦者不及也

以規矩爲方圜則成。以尺寸量長短則得。以法數治民則安。故事不廣於理者。其成若神。故曰無廣者疑神

事主而不盡力則有刑。事父母而不盡力則不親。受業問學而不加務則不成。故朝不勉力務進。夕無見功。故曰朝忘其事。夕失其功

中情信誠。則名譽美矣。修行謹敬。則尊顯附矣。中無情實。則名聲惡矣。修行慢易。則汙辱生矣。故曰

邪氣襲內。正色乃衰也

爲人君而不明君臣之義以正其臣。則臣不知於爲臣之理以事其主矣。故曰君不君。則臣不臣

爲人父而不明父子之義以教其子而整齊之。則子不知爲人子之道以事其父矣。故曰父不父。子不子

君臣親。上下和。萬民輯。故主有令。則民行之。上有禁則民不犯。君臣不親。上下不和。萬民不輯。故令則不行。禁則不止。故曰上下不和。令乃不行

言辭信。動作莊。衣冠正。則臣下肅。言辭慢。動作虧。衣冠惰。則臣下輕之。故曰衣冠不正。則賓者不肅。

儀者。萬物之程式也。法度者。萬民之儀表也。禮義者。尊卑之儀表也。故動有儀則令行。無儀則令不行。故曰進退無儀。則政令不行。

人主者。温良寛厚。則民愛之。整齊嚴莊。則民畏之。故民愛之則親。畏之則用。夫民親而爲用。主之所急也。故曰且懐且威。則君道備矣。

人主能安其民。則事其主。如事其父母。故主有憂

則憂之。有難則死之。主視民如土。則民不爲用。主有憂則不憂。有難則不死。故曰莫樂之則莫哀之。莫生之則莫死之。

民之所以守戰至死而不衰者。上之所以加施於民者厚也。故上施厚則民之報上亦厚。上施薄則民之報上亦薄。故薄施而厚責。君不能得之於臣。父不能得之於子。故曰往者不至。來者不極。

道者。扶持衆物。使得生育而各終其性命者也。故或以治鄉。或以治國。或以治天下。故曰道之所言

者一也而用之者異聞道而以治一鄉親其父子順其兄弟正其習俗使民樂其上安其土爲一鄉主幹者鄉之人也故曰有聞道而好爲鄉者一鄉之人也

民之從有道也如飢之先食也如寒之先衣也如暑之先陰也故有道則民歸之無道則民去之故曰道往者其人莫來道來者其人莫往

道者所以變化身而之正理者也故道在身則言自順行自正事君自忠事父自孝遇人自理故曰

道之所設身之化也
天之道滿而不溢盛而不衰明主法象天道故賢
而不驕富而不奢行理而不惰故能長守貴富久
有天下而不失也故曰持滿者與天
明主救天下之禍安天下之危者也夫救禍安危
者必待萬民之爲用也而後能爲之故曰安危者
與人
地大國富民衆兵强此盛滿之國也雖已盛滿無
德厚以安之無度數以治之則國非其國而民無

其民也故曰失天之度雖滿必涸
臣不親其主百姓不信其吏上下離而不和故雖
自安必且危之故曰上下不和雖安必危
主有天道以禦其民則民一心而奉其上故能貴
富而久王天下失天之道則民離叛而不聽從故
主危而不得久王天下故曰欲王天下而失天之
道天下不可得而王也
人主務學術數務行正理則化變日進至於大功
而愚人不知也亂主淫佚邪枉日爲無道至於滅

亡而不自知也故曰莫知其爲之其功既成莫知其舍之也藏之而無形

古者三王五伯皆人主之利天下者也故身貴顯而子孫被其澤桀紂幽厲皆人主之害天下者也故身困傷而子孫蒙其禍故曰疑今者察之古不知來者視之往

神農教耕生穀以致民利禹身決瀆斬高橋下以致民利湯武征伐無道誅殺暴亂以致民利故明王之動作雖異其利民同也故曰萬事之任也異

起而同歸古今一也

榱生橈不勝任則屋覆而人不怨者其理然也弱子慈母之所愛也不以其理動者下瓦則慈母笞之故以其理動者雖覆屋怨怒不及弱子下瓦慈母操箠

行天道出公理則遠者自親廢天道行私爲則子母相怨故曰天道之極遠者自親人事之起近親造怨

古者武王地方不過百里戰卒之衆不過萬人然

能戰勝攻取立爲天子而世謂之聖王者知爲之
之術也桀紂貴爲天子富有海內地方甚大戰卒
甚衆而身死國亡爲天下僇者不知爲之之術也
故能爲之則小可爲大賤可爲貴不能爲之則雖
爲天子人猶奪之也故曰巧者有餘而拙者不足
也

明主上不逆天下不壙地故天予之時地生之財
亂主上逆天道下絶地理故天不予時地不生財
故曰其功順天者天助之其功逆天者天違之

古者武王天之所助也。故雖地小而民少。猶之爲天子也。桀紂天之所違也。故雖地大民衆。猶之困辱而死亡也。故曰天之所助。雖小必大。天之所違。雖大必削

與人交多詐僞。無情實。偷取一切。謂之烏集之交。烏集之交。初雖相驩。後必相咄。故曰烏集之交。雖善不親

聖人之與人約結也。上觀其事君也。內觀其事親也。必有可知之理。然後約結。約結而不襲於理。後

必相倍故曰不重之結雖固必解道之用也賢其
重也
明主與聖人謀故其謀得與之舉事故其事成亂
主與不肖者謀故其計失與之舉事故其事敗夫
計失而事敗此與不可之罪故曰毋與不可
明主度量人力之所能為而後使焉故令於人之
所能為則令行使於人之所能為則事成亂主不
量人力令於人之所不能為故其令廢使於人之
所不能為故其事敗夫令出而廢舉事而敗此強

不能之罪也。故曰毋强不能
狂惑之人。告之以君臣之義父子之理貴賤之分。
不信聖人之言也。而反害傷之。故聖人不告也。故
曰毋告不知
與不肖者舉事則事敗。使於人之所不能爲則令
廢。告狂惑之人則身害。故曰與不可。强不能。告不
知。謂之勞而無功
常以言翹明其與人也。其愛人也。其有德於人也。
以此爲友則不親。以此爲交則不結。以此有德於

人則不報故曰見與之友幾於不親見愛之交幾於不結見施之德幾於不報四方之所歸心行者也

明主不用其智而任聖人之智不用其力而任衆人之力故以聖人之智思慮者無不知也以衆人之力起事者無不成也能自去而因天下之智力起則身逸而福多亂主獨用其智而不任衆人之智獨用其力而不任衆人之力故其身勞而禍多故曰獨任之國勞而多禍

明主內行其法度，外行其理義，故鄰國親之，與國信之。有患則鄰國憂之，有難則鄰國救之。亂主內失其百姓，外不信於鄰國，故有患則莫之憂也，有難則莫之救也。外內皆失，孤特而無黨，故國弱而主辱。故曰：獨國之君卑而不威。

明主之治天下也，必用聖人而後天下治；婦人之求夫家也，必用媒而後家事成。故治天下而不用聖人，則天下乖亂而民不親也；求夫家而不用媒，則醜耻而人不信也。故曰：自媒之女醜而不信。

明主者。人未之見而有親心焉者。有使民親之之道也。故其位安而民往之。故曰未之見而親焉。可以往矣

堯舜古之明主也。天下推之而不倦。譽之而不厭久遠而不忘者。有使民不忘之道也。故其位安而民來之。故曰久而不忘焉。可以來矣

日月昭察萬物者也。天多雲氣蔽蓋者衆。則日月不明。人主猶日月也。羣臣多姦。立私以擁蔽主。則主不得昭察其臣下。臣下之情。不得上通。故姦邪

曰多而人主愈蔽故曰日月不明天不易也

山物之高者也地險穢不平易則山不得見人主猶山也左右多黨比周以壅其主則主不得見故曰山高而不見地不易也

人主出言不逆於民心不悖於理義其所言足以安天下者也人唯恐其不復言也出言而離父子之親疏君臣之道害天下之衆此言之不可復者也故明主不言也故曰言而不可復者君不言也

人主身行方正使人有理遇人有禮行發於身而

爲天下法式者。人唯恐其不復行也。身行不正。使人暴虐遇人不信。行發於身而爲天下笑者。此不可復之行。故明主不行也。故曰行而不可再者。君不行也。

言之不可復者。其言不信也。行之不可再者。其行賊暴也。故言而不信則民不附。行而賊暴則天下怨。民不附。天下怨。此滅亡之所從生也。故明主禁之。故曰凡言之不可復。行之不可再者。有國者之大禁也。

管子卷第二十 終

管子卷第二十一

唐司空房　玄齡　注

立政九敗解第六十五

管子解三

人君唯毋聽寢兵則羣臣賓客莫敢言兵然則內之不知國之治亂外之不知諸侯强弱如是則城

郭毀壞。莫之築補。甲弊兵彫。莫之修繕。如是則守圉之備毀矣。遼遠之地謀。邊竟之士修。百姓無圉敵之心。故曰寢兵之說勝。則險阻不守

人君唯毋聽兼愛之說。則視天下之民如其民。視國如吾國。如是則無并兼攘奪之心。無覆軍敗將之事。然則射御勇力之士不厚祿。覆軍殺將之臣不貴爵。如是則射御勇力之士出在外矣。我能毋攻人可也。不能令人毋攻我。彼求地而予之。非吾所欲也。不予而與戰。必不勝也。彼以教士。我以敺

衆。彼以良將。我以無能。其敗必覆軍殺將。故曰兼愛之說勝。則士卒不戰

人君唯無好全生。則羣臣皆全其生而生又養生養何也。曰滋味也。聲色也。然後爲養生。然則從欲妄行。男女無別。反於禽獸。然則禮義廉耻不立。人君無以自守也。故曰全生之說勝。則廉耻不立

人君唯無聽私議自貴。則民退靜隱伏窟穴就山非世間上。輕爵祿而賤有司。然則令不行。禁不止。故曰私議自貴之說勝。則上令不行

按易謂易金玉貨財以官爵也

人君唯無好金玉貨財必欲得其所好然則必有以易之所以易之者何也大官尊位不然則尊爵重祿也如是則不肖者在上位矣然則賢者不爲下智者不爲謀信者不爲約勇者不爲死如是則敺國而捐之也故曰金玉貨財之說勝則爵服下流

人君唯毋聽羣徒比周則羣臣朋黨蔽美揚惡然則國之情僞不見於上如是則朋黨者處前寡黨者處後夫朋黨者處前賢不肖不分則爭奪之亂

起而君在危殆之中矣故曰羣徒比周之說勝則賢不肖不分

人君唯毋聽觀樂玩好則敗凡觀樂者宮室臺池珠玉聲樂也此皆費財盡力傷國之道也而以此事君者皆姦人也而人君聽之焉得毋敗然則府倉虛蓄積竭且姦人在上則壅遏賢者而不進也然則國適有患則優倡侏儒起而議國事矣是敺國而捐之也故曰觀樂玩好之說勝則姦人在上位

人君唯毋聽請謁任譽則羣臣皆相為請然則請謁得於上黨與成於鄉如是則貨財行於國法制毀於官羣臣務佼而求用然則無爵而貴無祿而富故曰請謁任譽之說勝則繩墨不正

人君唯無聽諂諛飾過之言則敗奚以知其然也夫諂臣者常使其主不悔其過不更其失者也故主惑而不自知也如是則謀臣死而諂臣尊矣故曰諂讒飾過之說勝則巧佞者用

版法解第六十六

管子解四

版法者法天地之位象四時之行以治天下四時之行有寒有暑聖人法之故有文有武天地之位有前有後有左有右聖人法之以建經紀春生於左秋殺於右夏長於前冬藏於後生長之事文也收藏之事武也是故文事在左武事在右聖人法之以行法令以治事理凡法事者操持不可以不正操持不正則聽治不公聽治不公則治不盡理事不盡應治不盡理則疏遠微賤者無所告愬事

不盡應則功利不盡舉功利不盡舉則國貧疎遠微賤者無所告愬則下饒故曰凡將立事正彼天植天植者心也天植正則不私近親不孽疎遠不私近親不孽疎遠則無遺利無隱治無遺利無隱治則事無不舉物無遺者欲見天心明以風雨故曰風雨無違遠近高下各得其嗣萬物尊天而貴風雨所以尊天者爲其莫不受命焉也所以貴風雨者爲其莫不待風而動待雨而濡也若使萬物釋天而更有所受命釋風而更有所仰動釋雨而

更有所仰濡則無爲尊天而賚風雨矣今人君之所尊安者爲其威立而令行也其所以能立威行令者爲其威利之操莫不在君也若使威利之操不專在君而有所分散則君日益輕而威利日衰侵暴之道也故曰三經既飭君乃有國

乘夏方長審治刑賞必明經紀陳義設法斷事以理虛氣平心乃去怒喜若倍法弃令而行怒喜禍亂乃生上位乃殆故曰喜無以賞怒無以殺喜以賞怒以殺怨乃起令乃廢驟令而不行民心乃外

外之有徒禍乃始牙衆之所忿寡不能圖冬既閉藏百事盡止往事畢登來事未起方冬無事慎觀終始審察事理事有先易而後難者有始不足見而終不可及者此常利之所以不舉事之所以困者也事之先易者人輕行之人輕行之則必困難成之事始不足見者人輕弃之人輕弃之則必失不可及之功夫數困難成之事而時失不可及之功衰耗之道也是故明君審察事理慎觀終始爲必知其所成成必知其所用用必知其所

利害爲而不知所成成而不知所用用而不知所
利害謂之妄舉妄舉者其事不成其功不立故曰
舉所美必觀其所終廢所惡必計其所窮
凡人君者欲民之有禮義也夫民無禮義則上下
亂而貴賤爭故曰慶勉敦敬以顯之富祿有功以
勸之爵貴有名以休之
凡人君者欲衆之親上鄉意也欲其從事之勝任
也而衆者不愛則不親不親則不明不教順則不
鄉意是故明君兼愛以親之明教順以道之便其

勢利其備愛其力而勿奪其時以利之如此則衆親上鄉意從事勝任矣故曰兼愛無遺是謂君心必先順教萬民鄉風旦暮利之衆乃勝任

治之本二一曰人二曰事人欲必用事欲必工人有逆順事有稱量人心逆則人不用失稱量則事不工事不工則傷人不用則怨故曰取人以已成事以質成事以質者用稱量也取人以已者度恕而行也度恕者度之於已也已之所不安勿施於人故曰審用財慎施報察稱量故用財不可以嗇

用力不可以苦用財嗇則費用力苦則勞矣奚以
知其然也用力苦則事不工事不工而數復之故
曰勞矣用財嗇則不當人心不當人心則怨起用
財而生怨故曰費怨起而不復反衆勞而不得息
則必有崩阤堵壞之心故曰民不足令乃辱民苦
殃令不行施報不得禍乃始昌禍昌而不悟民乃
自圖

凡國無法則衆不知所爲無度則事無機有法不
正有度不直則治辟治辟則國亂故曰正法直度

罪殺不赦殺僇必信民畏而懼武威旣明令不再
行
凡民者莫不惡罰而畏罪是以人君嚴敎以示之
明刑罰以致之故曰頓卒怠倦以辱之罰罪有過
以懲之殺僇犯禁以振之
治國有三器亂國有六攻明君能勝六攻而立三
器則國治不肖之君不能勝六攻而立三器故國
不治三器者何也曰號令也斧鉞也祿賞也六攻
者何也親也貴也貨也色也巧佞也玩好也三器

之用何也。曰。非號令無以使下。非斧鉞無以畏衆。非祿賞無以勸民。六攻之敗何也。曰。雖不聽而可以得存。雖犯禁而可以得免。雖無功而可以得富。夫國有不聽而可以得存者。則號令不足以使下。有犯禁而可以得免者。則斧鉞不足以畏衆。有無功而可以得富者。則祿賞不足以勸民。號令不足以使下。斧鉞不足以畏衆。祿賞不足以勸民。則人君無以自守也。然則明君奈何。明君不爲六者變更號令。不爲六者疑錯斧鉞。不爲六者益損祿賞。

故曰。植固而不動。奇邪乃恐。奇革邪化。令往民移。凡人君者。覆載萬民而兼有之。燭臨萬族而事使之。是故以天地日月四時爲主爲質。以治天下。天覆而無外也。其德無所不在。地載而無棄也。安固而不動。故莫不生殖。聖人法之以覆載萬民。故莫不得其職姓。得其職姓。則莫不爲用。故曰法天合德。象地無親。日月之明無私。故莫不得光。聖人法之以燭萬民。故能審察。則無遺善。無隱姦。無遺善無隱姦則刑賞信必。刑賞信必則善勸而姦止。故

曰參於日月。四時之行。信必而著明。聖人法之以事萬民。故不失時功。故曰伍於四時。

凡衆者。愛之則親。利之則至。是故明君設利以致之。明愛以親之。徒利而不愛。則衆至而不親。徒愛而不利。則衆親而不至。愛施俱行。則說君臣。說朋友。說兄弟。說父子。愛施所設。四固不能守。故曰說在愛施

按當作說衆在愛施

凡君所以有衆者。愛施之德也。愛有所移。利有所并。則不能盡有。故曰有衆在廢私

愛施之德雖行而無私內行不修則不能朝遠方之君是故正君臣上下之義飾父子兄弟夫妻之義飾男女之別別疏數之差使君德臣忠父慈子孝兄愛弟敬禮義章明如此則近者親之遠者歸之故曰召遠在修近閉禍在除怨非有怨乃除之所事之地常無怨也凡禍亂之所生生於怨咎怨咎所生生於非理是以明君之事衆也必經使之必道施報必當出言必得刑罰必理如此則衆無鬱怨之心無憾恨之意如此則禍亂不生上位不

殆。故曰閉禍在除怨也

凡人君所以尊安者賢佐也佐賢則君尊國安民治無佐則君卑國危民亂故曰備長存乎任賢

凡人者莫不欲利而惡害是故與天下同利者天下持之擅天下之利者天下謀之天下所謀雖立必墮天下所持雖高不危故曰安高在乎同利凡所謂能以所不利利人者舜是也舜耕歷山陶河濱漁雷澤不取其利以教百姓百姓舉利之此所謂能以所不利利人者也所謂能以所不有予人

者。武王是也。武王伐紂。士卒往者人有書社。入殷之日。決鉅橋之粟。散鹿臺之錢。殷民大說。此所謂能以所不有予人者也

桓公謂管子曰。今子教寡人法天合德。合德長久。合德而兼覆之。則萬物受命。象地無親。無親安固。無親而兼載之。則諸生皆殖。參於日月。無私葆光。無私而兼照之。則美惡不隱。然則君子之爲身。無好無惡然已乎。管子對曰。不然。夫學者所以自化。所以自撫。故君子惡稱人之惡。惡不忠而怨妬惡

當一作常

不公議而名當稱。惡不位下而位上。惡不親外而內放。此五者君子之所恐行而小人之所以亡。況人君乎。

明法解第六十七　　管子解五

明主者。有術數而不可欺也。審於法禁而不可犯也。察於分職而不可亂也。故羣臣不敢行其私。貴臣不得蔽賤。近者不得塞遠。孤寡老弱不失其所職。竟內明辨而不相踰越。此之謂治國。故明法曰。

所謂治國者主道明也
明主者上之所以一民使下也私術者下之所以侵上亂主也故法廢而私行則人主孤特而獨立人臣羣黨而成朋如此則主弱而臣强此之謂亂國故明法曰所謂亂國者臣術勝也
明主在上位有必治之勢則羣臣不敢爲非是故羣臣之不敢欺主者非愛主也以畏主之威勢也百姓之爭用非以愛主也以畏主之法令也故明主操必勝之數以治必用之民處必尊之勢以制

必服之臣。故令行禁止。主尊而臣卑。故明法曰。尊君卑臣。非計親也。以勢勝也

明主之治也。縣爵祿以勸其民。民有利於上。故主有以使之。立刑罰以威其下。下有畏於上。故主有以牧之。故無爵祿則主無以勸民。無刑罰則主無以威衆。故人臣之行理奉命者。非以愛主也。且以就利而避害也。百官之奉法無姦者。非以愛主也。欲以愛爵祿而避罰也。故明法曰。百官論職。非惠也。刑罰必也

人主者擅生殺處威勢操令行禁止之柄以御其羣臣此主道也人臣者處卑賤奉主令守本任治分職此臣道也故主行臣道則亂臣行主道則危故上下無分君臣共道亂之本也故明法曰君臣共道則亂

人臣之所以畏恐而謹事主者以欲生而惡死也使人不欲生不惡死則不可得而制也夫生殺之柄專在大臣而主不危者未嘗有也故治亂不以法斷而決於重臣生殺之柄不制於主而在羣下

此寄生之主也。故人主專以其威勢予人。則必有
劫殺之患。專以其法制予人。則必有亂亾之禍。如
此者。亾主之道也。故明法曰。專授則失
凡爲主而不得行其令。廢法而恣羣臣。威嚴已廢。
權勢已奪。令不得出。羣臣弗爲用百姓弗爲使。竟
內之衆不制。則國非其國而民非其民。如此者。滅
主之道也。故明法曰。令本不出謂之滅
明主之道。卑賤不待尊貴而見。大臣不因左右而
進。百官條通。羣臣顯見。有罰者主見其罪。有賞者

主知其功。見知不悖。賞罰不差。有不蔽之術。故無壅遏之患。亂主則不然。法令不得至於民。疏遠鬲閉而不得聞。如此者。壅遏之道也。故明法曰。令出而留謂之壅

人臣之所以乘而爲姦者。擅主也。臣有擅主者。則主令不得行。而下情不上通。人臣之力。能鬲君臣之間。而使美惡之情不揚聞。禍福之事不通徹。人主迷惑而無從悟。如此者。塞主之道也。故明法曰。下情不上通謂之塞

明主者。兼聽獨斷。多其門戶。羣臣之道。下得明上。賤得言貴。故姦人不敢欺。亂主則不然。聽無術數。斷事不以參伍。故無能之士上通。邪枉之臣專國。主明蔽而聰塞。忠臣之欲謀諫者不得進。如此者。侵主之道也。故明法曰。下情上而道止謂之侵

人主之治國也。莫不有法令賞罰具。故其法令明而賞罰之所立者當。則主尊顯而姦不生。其法令逆而賞罰之所立者不當。則羣臣立私而壅塞之。朋黨而劫殺之。故明法曰。滅塞侵壅之所生。從法

之不立也

法度者。主之所以制天下而禁姦邪也。所以牧領海內而奉宗廟也。私意者。所以生亂長姦而害公正也。所以壅蔽失正而危亾也。故法度行則國治。私意行則國亂。明主雖心之所愛。而無功者不賞也。雖心之所憎。而無罪者弗罰也。案法式而驗得失。非法度不留意焉。故明法曰。先王之治國也。不淫意於法之外

明主之治國也。案其當宜。行其正理。故其當賞者。

羣臣不得辭也。其當罰者。羣臣不敢避也。夫賞功誅罪。所以爲天下致利除害也。草茅弗去。則害禾穀。盜賊弗誅。則傷良民。夫舍公法而行私惠。則是利姦邪而長暴亂也。行私惠而賞無功。則是使民偷幸而望於上也。行私惠而赦有罪。則是使民輕上而易爲非也。夫舍公法。用私意。明主不爲也。故明法曰。不爲惠於法之內。

凡人主莫不欲其民之用也。使民用者。必法立而令行也。故治國使衆莫如法。禁淫止暴莫如刑。故

貧者非不欲奪富者財也然而不敢者法不使也強者非不能暴弱也然而不敢者畏法誅也故百官之事案之以法則姦不生暴慢之人誅之以刑則禍不起羣臣竝進策之以數則私無所立故明法曰動無非法者所以禁過而外私也

人主之所以制臣下者威勢也故威勢在下則主制於臣威勢在上則臣制於主夫蔽主者非塞其門守其戶也然而令不行禁不止所欲不得者失其威勢也故威勢獨在於主則羣臣畏敬法政獨

出於主。則天下服德。故威勢分於臣。則令不行。法
政出於臣。則民不聽。故明主之治天下也。威勢獨
在於主而不與臣共。法政獨制於主而不從臣出。
故明法曰。威不兩錯。政不二門
明主者。一度量。立表儀而堅守之。故令下而民從。
法者。天下之程式也。萬事之儀表也。吏者。民之所
懸命也。故明主之治也。當於法者誅之。故以法誅
罪。則民就死而不怨。以法量功。則民受賞而無德
也。此以法舉錯之功也。故明法曰。以法治國則舉

錯而已

明主者。有法度之制。故羣臣皆出於方正之治而不敢爲姦。百姓知主之從事於法也。故吏之所使者。有法則民從之。無法則止。民以法與吏相距。下以法與上從事。故詐僞之人。不得欺其主。嫉妬之人。不得用其賊心。讒諛之人。不得施其巧。千里之外不敢擅爲非。故明法曰。有法度之制者。不可巧以詐僞

權衡者。所以起輕重之數也。然而人不事者。非心

惡利也。權不能爲之多少其數。而衡不能爲之輕重其量也。人知事權衡之無益。故不事也。故明主在上位。則官不得枉法。吏不得爲私。民知事吏之無益。故財貨不行於吏。權衡平正而待物。故姦詐之人不得行其私。故明法曰。有權衡之稱者。不可欺以輕重

尺寸尋丈者。所以得長短之情也。故以尺寸量短長。則萬舉而萬不失矣。是故尺寸之度。雖富貴衆強。不爲益長。雖貧賤卑辱。不爲損短。公平而無所

偏。故姦詐之人不能誤也。故明法曰。有尋丈之數者。不可差以長短。

國之所以亂者。廢事情而任非譽也。故明主之聽也。言者責之以其實。譽人者試之以其官。言而無實者誅。吏而亂官者誅。是故虛言不敢進。不肖者不敢受官。亂主則不然。聽言而不督其實。故羣臣以虛譽進其黨。任官而不責其功。故愚汚之吏在庭。如此。則羣臣相推以美名。相假以功伐。務多其佼而不爲主用。故明法曰。主釋法以譽進能。則臣

離上而下比周矣。以黨舉官。則民務佼而不求用
矣
亂主不察臣之功勞。譽衆者則賞之。不審其罪過。
毀衆者則罰之。如此者。則邪臣無功而得賞。忠正
無罪而有罰。故功多而無賞。則臣不務盡力。行正
而有罰。則賢聖無從竭能。行貨財而得爵祿。則汚
辱之人在官。寄託之人不肖而位尊。則民倍公法
而趨有勢。如此。則慤愿之人失其職。而廉潔之吏
失其治。故明法曰。官之失其治也。是主以譽爲賞

而以毀爲罰也

平吏之治官也。行法而無私。則姦臣不得其利焉。此姦臣之所務傷也。人主不參驗其罪過。以無實之言誅之。則姦臣不能無事貴重。而求推譽以避刑罰而受祿賞焉。故明法曰。喜賞惡罰之人。離公道而行私術矣

姦臣之敗其主也。積漸積微。使主迷惑而不自知也。上則相爲候望於主。下則買譽於民。譽其黨而使主尊之。毀不譽者而使主廢之。其所利害者。主

佼同交

聽而行之。如此則羣臣皆忘主而趨私佼矣。故明法曰。比周以相爲慝。是故忘主外佼以進其譽主無術數。則羣臣易欺之。國無明法。則百姓輕爲非。是故姦邪之人用國事。則羣臣仰利害也。如此則姦人爲之視聽者多矣。雖有大義。主無從知之。故明法曰。佼衆譽多。外內朋黨。雖有大姦。其蔽主多矣。

凡所謂忠臣者。務明法術。日夜佐主明於度數之理以治天下者也。姦邪之臣知法術明之必治也

治則姦臣困而法術之士顯。是故邪之所務事者。使法無明。主無悟。而已得所欲也。故方正之臣得用。則姦邪之臣困傷矣。是方正之與姦邪。不兩進之勢也。姦邪在主之側者。不能勿惡也。惟惡之。則必候主間而日夜危之。人主不察而用其言。則忠臣無罪而困死。姦臣無功而富貴。故明法曰。忠臣死於非罪。而邪臣起於非功

富貴尊顯。久有天下。人主莫不欲也。令行禁止。海內無敵。人主莫不欲也。蔽欺侵凌。人主莫不惡也。

失天下滅宗廟人主莫不惡也忠臣之欲明法術以致主之所欲而除主之所惡者姦臣之擅主者有以私危之則忠臣無從進其公正之數矣故明法曰所死者非罪所起者非功然則為人臣者重私而輕公矣

亂主之行爵祿也不以法令案功勞其行刑罰也不以法令案罪過而聽重臣之所言故臣有所欲賞主為賞之臣欲有所罰主為罰之廢其公法專聽重臣如此故羣臣皆務其黨重臣而忘其主趨

重臣之門而不庭。故明法曰。十至於私人之門。不一至於庭

明主之治也。明於分職而督其成事。勝其任者處官。不勝其任者廢免。故羣臣皆竭能盡力以治其事。亂主則不然。故羣臣處官位。受厚祿。莫務治國者。期於管國之重而擅其利。牧漁其民以富其家。

故明法曰。百慮其家。不一圖國

明主在上位。則竟內之衆盡力以奉其主。百官分職致治以安國家。亂主則不然。雖有勇力之士。大

臣私之而非以奉其主也。雖有聖智之士。大臣私之非以治其國也。故屬數雖衆。不得進也。百官雖具。不得制也。如此者。有人主之名而無其實。故明法曰。屬數雖衆。非以尊君也。百官雖具。非以任國也。此之謂國無人

明主者。使下盡力而守法分。故羣臣務尊主而不敢顧其家。臣主之分明。上下之位審。故大臣各處其位而不敢相貿。亂主則不然。法制廢而不行。故羣臣得務益其家。君臣無分。上下無別。故羣臣得

務相貿。如此者。非朝臣少也。衆不爲用也。故明法曰。國無人者。非朝臣衰也。家與家務相益。不務尊君也。大臣務相貿而不任國也

人主之張官置吏也。非徒尊其身。厚奉之而已也。使之奉主之法。行主之令。以治百姓而誅盜賊也。是故其所任官者大。則爵尊而祿厚。其所任官者小。則爵卑而祿薄。爵祿者。人主之所以使吏治官也。亂主之治也。處尊位。受奉祿。養所與佼而不以官爲務。如此者則官失其能矣。故明法曰。小臣持

祿養夋。不以官爲事。故官失職
明主之擇賢人也。言勇者試之以軍。言智者試之
以官。試於軍而有功者則舉之。試於官而事治者
則用之。故以戰功之事定勇怯。以官職之治定愚
智。故勇怯愚智之見也。如白黑之分。亂主則不然。
聽言而不試。故妄言者得用。任人而不言。故不肖
者不用。故明主以法案其言而求其實。以官任其
身而課其功。專任法不自舉焉。故明法曰。先王之
治國也。使法擇人不自舉也

凡所謂功者安主上利萬民者也夫破軍殺將戰勝攻取使主無危亡之憂而百姓無死虜之患此軍士之所以爲功者也奉主法治竟內使强不凌弱衆不暴寡萬民驩盡其力而奉養其主此吏之所以爲功也匡主之過救主之失明理義以道其主主無邪僻之行蔽欺之患此臣之所以爲功也故明主之治也明分職而課功勞有功者賞亂治者誅誅賞之所加各得其宜而主不自與焉故明法曰使法量功不自度也

明主之治也。審是非。察事情。以度量案之。合於法則行。不合於法則止。功充其言則賞。不充其言則誅。故言智能者。必有見功而後舉之。言惡敗者。必有見過而後廢之。如此則士上通而莫之能妬。不肖者困廢而莫之能舉。故明法曰。能不可蔽。而敗不可飾也。

明主之道。立民所欲以求其功。故爲爵祿以勸之。立民所惡以禁其邪。故爲刑罰以畏之。故案其功而行賞。案其罪而行罰。如此則羣臣之舉無功者。

不敢進也。毀無罪者。不能退也。故明法曰。譽者不能進而誹者不能退也

制羣臣擅生殺。主之分也。縣令仰制。臣之分也。威勢尊顯。主之分也。卑賤畏敬。臣之分也。令行禁止。主之分也。奉法聽從。臣之分也。故君臣相與高下之處也。如天之與地也。其分畫之不同也。如白之與黑也。故君臣之間明別。則主尊臣卑。如此則下之從上也。如響之應聲。臣之法主也。如景之隨形。故上令而下應。主行而臣從。以令則行。以禁則止。

以求則得此之謂易治故明法曰君臣之間明別則易治

明主操術任臣下使羣臣效其智能進其長技故智者效其計能者進其功以前言督後事所效當則賞之不當則誅之張官任吏治民案法試課成功守法而法之身無煩勞而分職故明法曰主雖不身下爲而守法爲之可也

臣乘馬第六十八

按陽凍地上也陰凍地下也秇同蓺言七十日陰凍釋蓺稷若百日則過時不蓺矣是秇種惟在二十五日之內

桓公問管子曰。請問乘馬。管子對曰。國無儲在令。桓公曰。何謂國無儲在令。管子對曰。一農之量壤百畝也。春事二十五日之內。桓公曰。何謂春事二十五日之內。管子對曰。日至六十日而陽凍釋。七十日而陰凍釋。陰凍釋而秇稷。百日不秇稷。故春事二十五日之內耳也。今君立扶臺。五衢之衆皆作。君過春而不止。民失其二十五日。則五衢之內。阻弃之地也。起一人之繇。百畝不舉。起十人之繇。千畝不舉。起百人之繇。萬畝不舉。起千人之繇。十

萬畝不舉。春已失二十五日，而尚有起夏作，是春失其地；夏失其苗；秋起繇而無止，此之謂穀地數亡。穀失於時，君之衡藉而無止，民食什伍之穀，則君已藉九矣。有衡求幣焉，此盜暴之所以起，刑罰之所以衆也。隨之以暴，謂之內戰。桓公曰：善哉！筴乘馬之數求盡也。彼王者不奪民時，故五穀興豐。五穀興豐，則士輕祿，民簡賞。彼善爲國者，使農夫寒耕暑耘，力歸於上；女勤於織微，而織歸於府者，非怨民心傷民意，高下之筴，不得不然之理也。桓

櫎音晃

公曰爲之奈何管子曰虞國得筴乘馬之數矣桓公曰何謂筴乘馬之數管子曰百畝之夫予之筴率二十七日爲子之春事資子之幣春秋子穀大登國穀之重去分謂農夫曰幣之在子者以爲穀而廩之州里國穀之分在上國穀之重再十倍謂遠近之縣里邑百官皆當奉器械備曰國無幣以穀准幣國穀之櫎一切什九還穀而應穀國器皆資無藉於民此有虞之筴乘馬也

乘馬數第六十九

管子輕重二

桓公問管子曰有虞筴乘馬已行矣吾欲立筴乘馬爲之奈何管子對曰戰國修其城池之功故其國常失其地用王國則以時行也桓公曰何謂以時行管子對曰出准之令守地用人筴故開闔皆在上無求於民霸國守分上分下游於分之間而用足王國守始國用一不足則加一焉國用二不足則加二焉國用三不足則加三焉國用四不足則加四焉國用五不足則加五焉國用六不足則

⿰米亶饘同

加六焉。國用七不足則加七焉。國用八不足則加八焉。國用九不足則加九焉。國用十不足則加十焉。人君之守高下。歲藏三分。十年則必有五年之餘。若歲凶旱水泆。民失本。則修宮室臺榭。以前無狗後無彘者爲庸。故修宮室臺榭。非麗其樂也。以平國筴也。今至於其亡筴乘馬之君。春秋冬夏。不知時終始。作功起衆。立宮室臺榭。民失其本事。君不知其失諸春筴。又失諸夏秋之筴數也。民無⿰米亶。賣子數也。猛毅之人淫暴。貧病之民乞請。君行律

度焉則民被刑僇而不從於主上此筴乘馬之數
亡也乘馬之准與天下齊准彼物輕則見泄重則
見射此鬬國相泄輕重之家相奪也至於王國則
持流而止矣桓公曰何謂持流管子對曰有一人
耕而五人食者有一人耕而四人食者有一人耕
而三人食者有一人耕而二人食者此齊力而功
地田筴相圓此國筴之時守也君不守以筴則民
且守於上此國筴流已桓公曰乘馬之數盡於此
乎管子對曰布織財物皆立其貲財物之貲與幣

高下穀獨貴獨賤桓公曰何謂獨貴獨賤管子對
曰穀重而萬物輕穀輕而萬物重公曰賤筴乘馬
之數奈何管子對曰郡縣上史之壤守之若干閒
壤守之若干下壤守之若干故相壤定籍而民不
移振貧補不足下樂上故以上壤之滿補下壤之
衆章四時守諸開闔民之不移也如廢方於地此
之謂筴乘馬之數也

問乘馬第七十 亡　管子輕重三

管子卷第二十一 終

